

SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA PERUSAHAAN KECIL DAN MENENGAH

Heny Kurniawati

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
hkurniawati@binus.edu

ABSTRACT

The effective Internal Control System plays fundamental role in a strong corporate governance. This case study describes and discusses how the implementation of internal control system in small and medium companies, the characteristics, and the weaknesses and strengths of internal control in the companies. This case study shows that the characteristics of small and medium companies contribute to the weaknesses and strengths of internal control they have. The understanding of the characteristics and effectiveness of small and medium companies internal control will help auditors to conduct financial audit as well as performance audit.

Keywords: *audit, internal control, small medium enterprise*

ABSTRAK

Suatu sistem pengendalian intern yang efektif merupakan dasar penting dalam tata kelola perusahaan yang baik. Studi kasus ini mendeskripsikan dan membahas mengenai bagaimana penerapan sistem pengendalian intern pada perusahaan kecil dan menengah, apa karakteristik dan kelemahan pengendalian serta kekuatan pengendalian intern pada perusahaan-perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan kecil dan menengah berpengaruh terhadap kelemahan dan kekuatan pengendalian intern yang dimilikinya. Hasil pemahaman karakteristik dan efektivitas pengendalian intern akan berguna dalam penugasan audit baik audit keuangan maupun audit kinerja.

Kata kunci: *audit, pengendalian intern, perusahaan kecil dan menengah*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

“Auditing is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users” (American Accounting Association, 1973)

Dalam melakukan audit, baik audit laporan keuangan, audit kinerja (*performance audit*), maupun audit kepatuhan (*compliance audit*), auditor harus mempertimbangkan dengan seksama efektivitas pengendalian intern yang dimiliki oleh klien. Dalam audit atas laporan keuangan, pemahaman dan pengujian yang memadai atas efektivitas pengendalian intern tersebut sangat penting dalam menentukan sifat, saat, dan luas pengujian substantive yang akan dilakukan oleh auditor seperti yang disyaratkan dalam standar pekerjaan lapangan (IAI: 2001). Pemahaman yang memadai atas pengendalian intern juga diperlukan untuk melakukan audit kinerja maupun audit kepatuhan. Dalam audit kinerja, pemahaman yang memadai atas pengendalian intern klien akan membantu luas dan lingkup atas audit yang akan dijalankan, yang disesuaikan dengan tujuan audit. Pemahaman ini juga akan membantu auditor untuk menganalisa sifat dan luas suatu kejadian yang terkait dengan kecurangan dan fraud. (INTOSAI: 2004). Selain itu, sesuai dengan tujuannya, pengendalian intern diharapkan akan membantu manajemen dalam menghasilkan pelaporan keuangan yang andal, dalam mengassess efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku (COSO: 2006).

Penelitian yang dilakukan Doyle, Ge, dan McVay menemukan bahwa kelemahan pengendalian intern yang signifikan ditemukan pada perusahaan yang mempunyai karakteristik berskala kecil, kurang profitable, terlalu kompleks, tumbuh dengan cepat, atau perusahaan yang dalam restrukturisasi. (Doyle, Ge, McVay: 2005). Perusahaan berskala kecil menghadapi tantangan dalam penerapan sistem pengendalian intern yang efektif karena beberapa hal diantaranya keterbatasan karyawan, keterbatasan sumber daya, dan keterbatasan pendapatan yang diperoleh untuk menutupi biaya yang diperlukan untuk membangun pengendalian intern. (SEC:2006)

Paper ini membahas mengenai bagaimana pengendalian intern diterapkan dalam beberapa perusahaan menengah dan kecil dengan menggunakan pendekatan komponen pengendalian dalam COSO, apa karakteristik dan kelemahan dan kekuatan yang terdapat dalam pengendalian intern tersebut. Aktivitas pengendalian yang dipilih adalah aktivitas-aktivitas yang terdapat pada siklus pendapatan.

Studi Pustaka

Definisi, pengertian, dan penggunaan pengendalian intern dalam dunia bisnis telah berkembang sejak awal abad 20. Namun pengertian dan penggunaannya bervariasi di antara pelaku-pelaku bisnis sehingga pada tahun 1992, *Committee of Sponsoring Organization* (COSO) menerbitkan *Internal Control – an Integrated Framework* (COSO:1992). Dalam publikasi tersebut COSO mendefinisikan pengertian pengendalian intern, komponen-komponen yang ada di dalamnya, dan kriteria-kriteria serta materi pendukung sebagai panduan untuk mengevaluasi suatu sistem pengendalian intern. Terbitnya publikasi tersebut merupakan titik tolak perkembangan yang signifikan karena publikasi tersebut diterima secara internasional sebagai kerangka dasar untuk mengevaluasi pengendalian internal suatu entitas.

Definisi Pengendalian Internal menurut COSO adalah: “Pengendalian intern adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu entitas,

yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai terkait dengan pencapaian tujuan yaitu keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, dan efektifitas dan efisiensi operasi.”

Sedangkan komponen-komponen dalam pengendalian intern terdiri atas Lingkungan Pengendalian, Penaksiran Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, serta Pemantauan. Komponen-komponen tersebut saling terkait dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Komponen pengendalian intern

Dalam perkembangannya, COSO kemudian juga menerbitkan beberapa publikasi diantaranya untuk *enterprise risk management* (2004), *small entities* (2006), dan *monitoring* (2008). *Internal control guidance for Small Public Companies* (COSO: 2006), menggambarkan perusahaan “kecil” adalah perusahaan yang mempunyai karakteristik sebagai berikut (a) Line bisnis yang relatif sedikit, dengan jenis produk terbatas dalam line tersebut, (b) Konsentrasi pemasaran pada distribusi atau geografi, (c) Kepemimpinannya adalah dengan manajemen yang mempunyai kepemilikan signifikan; (d) Tingkatan manajemen relative lebih sedikit dengan spans of control yang lebih lebar; (e) System proses transaksi kurang kompleks; (f) Personel lebih sedikit dengan tanggung jawab yang lebih besar; dan (g) Mempunyai kemampuan terbatas untuk menyediakan sumber daya pada lini dan supporting unit seperti bagian hukum, sumber daya manusia, akuntansi, dan internal auditing.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Doyle, Ge, & McVay bahwa kelemahan pengendalian intern yang signifikan ditemukan salah satunya pada perusahaan yang berskala kecil sejalan dengan karakteristik bahwa perusahaan-perusahaan tersebut menghadapi masalah kekurangan sumber daya. (Doyle, Ge & McVay, 2005).

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan COSO merupakan pendekatan yang cukup komprehensif karena system pengendalian intern entitas akan dievaluasi menggunakan lima komponen yang saling terkait, dan sangat menekankan pada komponen Lingkungan Pengendalian. Titik penekanan evaluasi pada lingkungan pengendalian karena kelemahan yang signifikan atas komponen pengendalian intern ini berdampak cukup besar karena tidak hanya menunjukkan bahwa manajemen tidak mampu untuk menyusun pelaporan keuangan yang andal dan akurat, namun juga menunjukkan bahwa manajemen tidak mampu untuk mengendalikan perusahaan sebagai entitas bisnis (Doss & Jonas: 2004).

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dilaksanakan dengan prosedur observasi, wawancara, walkthrough, dan analisa dokumen. Obyek penelitian adalah beberapa perusahaan kecil dan menengah yang dimiliki oleh orang pribadi dan atau keluarga dengan bisnis yang

bervariasi. Aktivitas pengendalian yang dievaluasi adalah aktivitas-aktivitas yang ada dalam siklus pendapatan perusahaan tersebut. Aktivitas penjualan sebagian besar dilakukan secara kredit dan sebagian lain secara tunai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Pengendalian

Perusahaan berskala kecil dan menengah mempunyai keunggulan untuk dapat membangun lingkungan pengendalian yang kuat. Karyawan yang dimiliki relatif sedikit dan berinteraksi dengan frekuensi lebih sering sehingga memudahkan pembentukan budaya dan penanaman etik perusahaan. Selain itu hal-hal yang tidak normal atau tidak wajar akan dapat segera dideteksi.

Beberapa perusahaan telah melaksanakan penanaman integritas dan nilai etika kepada karyawannya. Untuk perusahaan yang dimiliki oleh perorangan, pemilik yang sekaligus juga CEO mengartikulasikan nilai integritas dan etika dengan menunjukkan teladan dalam mengoperasikan bisnisnya. Hal tersebut ditunjukkan dengan kejujuran bertransaksi dengan *supplier* maupun *customer* perusahaan dan memberikan *reward* dan *punishment* yang adil kepada karyawannya. Karyawan yang bertindak tidak jujur, seperti mencuri aset perusahaan atau penggelapan diberi hukuman. Hukuman, selain memberikan efek jera kepada karyawan, juga memberikan pesan bahwa manajemen konsisten dalam memegang integritas dan nilai etika.

Perusahaan yang telah berbentuk Perseroan Terbatas telah mendokumentasikan integritas dan nilai etika yang diharapkan dari karyawan berupa kode etik pegawai yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai. Namun untuk perusahaan yang lain, belum mempunyai dokumentasi yang terinci mengenai sikap yang diharapkan oleh perusahaan kepada karyawannya berupa peraturan beserta sanksi-sanksinya.

Semua perusahaan yang diteliti tidak mempunyai Dewan Komisaris. Hal ini kemungkinan dikarenakan perusahaan tidak mempunyai akuntabilitas publik. Pemilik adalah Chief Executive Officer dan dapat mengendalikan perusahaannya sehari-hari. Pengendalian yang lebih ketat dan dekat oleh pemilik yang sekaligus mengawasi keseharian operasi perusahaan merupakan kekuatan lingkungan pengendalian perusahaan kecil. Pengawasan yang efektif dapat diperoleh jika pemilik atau CEO adalah orang yang teliti dan cermat dalam mengelola dan mengawasi operasi perusahaan dan mempunyai kemampuan dalam bisnis dan keuangan. Jika pemilik atau CEO tidak mempunyai kemampuan dalam bisnis dan keuangan, suatu perusahaan harus mempunyai orang yang dipercaya untuk melakukannya.

Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi perusahaan sangat ditentukan oleh karakter pemiliknya. Pemilik yang cenderung berhati-hati dalam menjalankan usahanya, akan berhati-hati pula dalam setiap pengambilan keputusan dan risiko yang pada akhirnya terlihat dengan kehati-hatian dan ketelitian dalam laporan-laporan yang dihasilkan oleh perusahaan. Sedangkan beberapa perusahaan yang agresif, seringkali kurang memperhatikan dan mengandalkan laporan-laporan yang dihasilkan dalam pengambilan keputusannya.

Perusahaan yang mempunyai gaya operasi hati-hati misalnya aktivitas penjualan kredit hanya diberikan ke pelanggan tetap saja yaitu pelanggan yang sudah sangat dikenal oleh *Owner* dan sudah menjalin kerjasama selama bertahun-tahun. Kedua, membuat *sample* produk terlebih dahulu untuk mengetahui apakah produk tersebut banyak diminati oleh pelanggan atau tidak. Ketiga, perusahaan menggunakan asuransi untuk bangunan dan produk-produknya agar tidak mengalami kerugian yang besar apabila terjadi hal terburuk seperti bencana alam atau kebakaran.

Sedangkan perusahaan yang mempunyai gaya agresif misalnya ditunjukkan dengan pembelian produk-produk baru tanpa penelitian tentang permintaan pasar terhadap produk tersebut. Namun, hal ini dikarenakan perusahaan tersebut berada pada bisnis teknologi informasi yang harus selalu update dengan produk-produk baru dan teknologi yang cepat berubah. Perusahaan-perusahaan kecil dan menengah tidak mempunyai struktur organisasi yang formal dan terdokumentasi, walaupun terdapat perusahaan yang telah mendokumentasikan struktur organisasi yang sederhana. Selain itu, uraian tugas dan wewenang tidak terdokumentasi dengan memadai. Pada hampir semua perusahaan yang diteliti, tugas dan tanggung jawab dikomunikasikan secara verbal. Pada perusahaan yang dimiliki keluarga, karyawan-karyawannya masih mempunyai hubungan darah. Hal ini menyebabkan hubungan informal dan komunikasi verbal lebih mewarnai operasi perusahaan.

Struktur organisasi dan uraian tugas dan tanggung jawab yang tidak secara jelas dikomunikasikan dan didokumentasikan kepada seluruh pegawai dapat menjadi kelemahan yang cukup material dalam lingkungan pengendalian. Hal tersebut dapat antara lain mengakibatkan terdapat pemisahan tugas yang kurang jelas, terdapat tumpang tindih pekerjaan atau suatu aktivitas dikerjakan oleh dua pihak dan tidak menambah nilai, terdapat aktivitas yang seharusnya dikerjakan namun tidak ada unit yang mengerjakan, serta kesulitan dalam pertanggungjawaban suatu aktivitas.

Laporan keuangan yang andal dapat disusun jika perusahaan menyadari bahwa laporan keuangan yang memenuhi kualitas andal penting bagi pengambilan keputusan. Dengan demikian perusahaan akan menetapkan bagaimana kriteria pelaporan keuangannya, menetapkan kompetensi dan keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan yang ditugaskan dalam pelaporan keuangan, memberikan training yang diperlukan, mengevaluasi dan mereview kemampuan dan kompetensi karyawannya secara periodik agar sesuai dengan kompetensi yang diharapkan.

Dari lima perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, pada umumnya perusahaan telah menyadari pentingnya pelaporan keuangan, dan hanya satu perusahaan yang menganggap pelaporan keuangan hanya diperlukan untuk kepentingan pajak saja. Perusahaan telah merekrut dan mempunyai karyawan yang mempunyai keahlian dan kompetensi bidang akuntansi dan keuangan untuk bertugas dalam pelaporan keuangannya. Namun belum ada perusahaan yang memberikan pelatihan atau training yang diperlukan untuk karyawan-karyawan di bidang akuntansi dan keuangan tersebut.

Kurangnya pelatihan dan training memungkinkan karyawan bidang akuntansi dan keuangan menjadi kurang update dengan perkembangan di bidang akuntansi dan keuangan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya, misalnya adanya standar akuntansi yang baru dan peraturan perpajakan serta peraturan perundangan baru yang sangat berpengaruh terhadap pelaporan keuangan dan operasi perusahaan. Hal tersebut dapat mengakibatkan perusahaan berpotensi untuk melanggar peraturan yang ditetapkan regulator atau kehilangan kesempatan untuk memperoleh insentif dari Pemerintah. Pelimpahan tugas dan wewenang terkait dengan bagaimana perusahaan membagikan dan mendistribusikan tugas dan wewenangnya kepada masing-masing karyawan sehingga dapat secara efektif menjalankan operasi dan mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Dari lima perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, perusahaan secara intuitif telah mempunyai tujuan perusahaan dan membagikan serta mendistribusikan tugas dan wewenang kepada masing-masing karyawan agar dapat menjalankan operasinya. Namun, pelimpahan tugas dan wewenang secara formal dan dikomunikasikan secara formal pula terhadap seluruh karyawannya belum dilakukan. Pelimpahan tugas dan wewenang hanya disampaikan secara verbal saja terhadap karyawan yang bersangkutan. Besar kemungkinan hanya karyawan yang bersangkutan saja yang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dan tidak mengetahui secara pasti tugas dan tanggung jawab secara pasti karyawan lain atau unit lain serta bagaimana peran dan hubungan kerja seorang karyawan dengan karyawan lain atau unit lain untuk menjalankan operasi perusahaan. Kelemahan ini dapat mengakibatkan konflik-konflik antar unit atau antar karyawan yang tidak perlu dan mengurangi

efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, overlapping pekerjaan, atau pekerjaan karyawan yang tidak terawasi.

Perusahaan diharapkan menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang baik sehingga mendorong terbangunnya pengendalian intern yang efektif. Kebijakan sumber daya manusia tersebut berupa praktik kebijakan sumber daya yang berkomitmen terhadap integritas, perilaku etik, dan kompetensi, kebijakan rekrutmen pegawai yang sehat, pelatihan dan training yang cukup, serta penilaian kinerja dan kompensasi yang adil.

Dari lima perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, beberapa perusahaan telah menerapkan praktik kebijakan sumber daya manusia yang sehat. Hal ini ditunjukkan dengan proses perekrutan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja, masa pelatihan yang cukup untuk karyawan baru, pengiriman *karyawan* operasional untuk pelatihan, dan kompensasi yang cukup memuaskan untuk karyawan. Namun terdapat beberapa kelemahan yang cukup signifikan misalnya pengiriman karyawan untuk pelatihan tidak merata dan hanya karyawan bagian operasional saja, tidak adanya penilaian kinerja yang transparan yang berhubungan dengan kompensasi karyawan dan dapat memotivasi karyawan, tidak ada sanksi atau reward yang jelas yang berhubungan dengan pelaksanaan nilai-nilai integritas dan etika karyawan.

Kelemahan atas praktik sumber daya manusia tersebut dapat berpotensi mengakibatkan karyawan yang kurang *puas* dan tidak termotivasi sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya, karyawan yang kurang kompeten sehingga dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan yang tidak perlu dalam operasi perusahaan, dan terdapatnya insentif untuk melanggar nilai integritas dan etika.

Hal tersebut dikarenakan beberapa perusahaan kecil dan menengah merupakan perusahaan keluarga yang karyawannya masih berkerabat satu sama lain sehingga bentuk kebijakan kurang formal dan berkeadilan. Selain itu, perusahaan masih belum memperhatikan bahwa kebijakan sumber daya manusia dapat memotivasi karyawan sekaligus mencegah timbulnya kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh karyawan.

Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko terkait dengan bagaimana perusahaan menyadari risiko-risiko baik bisnis maupun keuangan yang dimiliki oleh perusahaan dalam beroperasi dan bagaimana perusahaan mengelola risiko tersebut. Pengelolaan risiko tersebut dapat dilakukan dengan menanggung risiko, memindahkan risiko, atau menghindari risiko. Identifikasi risiko dan pengelolaan risiko yang baik sangat penting dalam sistem pengendalian yang efektif.

Dari lima perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, pada umumnya perusahaan telah dapat mengidentifikasi beberapa risiko penting yang dimiliki. Misalnya, risiko bisnis dan industri, risiko operasional, risiko keamanan asset, risiko kecurangan, dan risiko keuangan. Risiko bisnis berhubungan dengan risiko penurunan permintaan, persaingan dengan supplier lain, dan risiko dalam industri. Risiko tersebut dikelola perusahaan misalnya dengan manajemen produksi, pemeliharaan mutu, pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, dan pemetakhiran terhadap pasar yang cepat berubah. Risiko operasional berkaitan dengan kerusakan mesin, keterbatasan pasokan, dan keterlambatan pemenuhan pesanan pelanggan. Risiko tersebut dikelola dengan pemeliharaan yang baik, pengaturan persediaan dengan supplier, dan percepatan pelayanan.

Dua perusahaan telah menyadari risiko keamanan asset dan mengelola risiko tersebut dengan mengasuransikan (memindahkan risiko kepada pihak ketiga) asset-assetnya. Perusahaan mengasuransikan gudang, persediaan, dan gedung kantornya dengan asuransi kebakaran, mengasuransikan kendaraannya dengan asuransi kendaraan bermotor.

Namun, perusahaan belum mengidentifikasi risiko terkait dengan risiko keuangan baik data keuangan maupun likuiditas arus kas. Risiko keuangan terkait dengan keyakinan yang memadai bahwa seluruh transaksi telah dicatat dengan semestinya dan lengkap, tidak ada transaksi fiktif, dan seluruh transaksi dicatat dengan bukti yang andal. Beberapa perusahaan kurang memperhatikan likuiditas arus kas dengan memberi kredit kepada pelanggan tanpa pertimbangan dan kehati-hatian yang cukup dan tidak mengelola piutangnya dengan seksama. Hal tersebut dapat berpotensi mengganggu keuangan perusahaan dan merugikan perusahaan.

Risiko lain yang kurang diperhatikan oleh perusahaan adalah risiko kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Risiko tersebut kurang diperhatikan karena karyawan yang sedikit memungkinkan untuk berelasi dengan intensitas yang tinggi sehingga menimbulkan kepercayaan kepada semua karyawan. Kepercayaan akan bertambah jika karyawan tersebut sudah cukup lama bekerja. Kelemahan pada identifikasi risiko kecurangan karyawan ini dapat dimanfaatkan oleh karyawan dengan melakukan kecurangan berupa manipulasi data atau pencurian asset berupa kas atau asset yang lain. Perusahaan belum mempunyai pengelolaan risiko ini. Jika terjadi kecurangan oleh karyawan, tindakan perusahaan berupa pemberhentian atau penerapan sanksi.

Aktivitas Pengendalian

Komponen pengendalian intern dalam tingkat perusahaan diwujudkan dan diaplikasikan dalam komponen aktivitas pengendalian. Aktivitas pengendalian merupakan alat bagaimana risiko-risiko yang telah diidentifikasi tersebut dikelola dalam tingkat aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu aktivitas pengendalian menyangkut bagaimana perusahaan mengembangkan pengendalian atas aktivitas-aktivitasnya agar aktivitas tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif, bagaimana kebijakan dan prosedur dibangun, dan pengendalian atas teknologi informasi.

Untuk aktivitas pengendalian, dipilih aktivitas-aktivitas terkait dengan siklus penjualan mengingat aktivitas dalam siklus ini sangat penting dan signifikan. Faktor-faktor kunci dalam aktivitas pengendalian yaitu: (1) pemisahan tugas yang memadai, (2) otorisasi yang pantas atas transaksi dan aktivitas, (3) pengendalian atas sistem informasi, (4) pengendalian fisik atas aset dan catatan, (5) pengecekan independen dan pelaksanaan. Sedangkan aktivitas yang terlibat yaitu aktivitas penjualan kredit, aktivitas pengelolaan piutang usaha, dan aktivitas pengelolaan penerimaan kas.

Hal yang sangat lemah dalam aktivitas pengendalian perusahaan kecil dan menengah adalah pemisahan tugas dalam suatu aktivitas secara memadai. Hal ini terkait erat dengan karakteristik perusahaan kecil dan *menengah* bahwa sumber daya dalam hal ini sumber daya manusia sangat terbatas sehingga sangat memungkinkan terjadinya perangkapan tugas dan tanggung jawab dalam suatu aktivitas. Perangkapan tugas dan tanggung jawab dapat saja terjadi, namun harus diusahakan bahwa perangkapan tugas dan tanggung jawab tidak terjadi antara pihak yang mengotorisasi, pihak yang menyimpan, dan pihak yang mencatat.

Dalam aktivitas penjualan pada beberapa perusahaan kecil dan menengah yang diteliti masih terdapat perangkapan tugas dan tanggung jawab antara pihak-pihak terkait otorisasi, penyimpan, dan pencatat. Misalnya, kepala toko bertugas untuk mencatat laporan penjualan harian dan menyimpan uang untuk disetorkan ke bank atau ke kantor pusat. Kurangnya pemisahan tugas yang memadai juga terdapat pada karyawan bagian keuangan di kantor pusat yang bertugas untuk mengotorisasi penjualan kredit, mencatat, dan menyetorkan uang kas. Pada perusahaan lain, bagian penjualan dapat mengambil sendiri persediaan untuk dijual ke gudang tanpa otorisasi dari bagian gudang.

Dalam aktivitas pengelolaan piutang juga terdapat perangkapan tugas dan wewenang misalnya bagian keuangan memiliki tugas yang merangkap dalam aktivitas piutang usaha, yaitu mencatat aktivitas piutang di kartu piutang dan menyimpan uang di brankas atau berwenang untuk mengetahui

nilai saldo rekening perusahaan dan bagian administrasi melakukan penagihan ke piutang perusahaan. Pada perusahaan lain bagian keuangan bertugas mengelola kredit, menerima kas, dan menyetorkannya ke bank, bagian akuntansi merangkap sebagai auditor internal, dan bagian keuangan merangkap tugas melaksanakan fungsi kredit.

Tidak memadainya pemisahan tugas dan wewenang tersebut dapat mengakibatkan potensi terjadinya kecurangan atau *fraud* besar. Sebaiknya manajemen perusahaan melakukan pemisahan tugas tersebut agar dapat meminimalkan peluang terjadinya kecurangan. Dengan sumber daya manusia yang terbatas, perusahaan dapat tetap melakukan pemisahan tugas dan wewenang yang memadai dengan memberikan perangkapan tugas yang tidak terkait dengan fungsi otorisasi, penyimpanan, dan pencatatan.

Pada prinsipnya otorisasi telah dilakukan secara memadai. Karena kecil dan terbatasnya sumber daya serta rentang kendali yang ada pada perusahaan kecil dan menengah, biasanya otorisasi lebih banyak dilakukan oleh pemilik yang sekaligus adalah CEO perusahaan. Pemilik mempunyai orang-orang yang dipercaya yang menduduki posisi kunci, yang pada saat pemilik berhalangan dapat mewakili untuk memberikan otorisasi. Sedangkan pada perusahaan kecil yang strukturnya lebih kompleks, masing-masing bagian mempunyai manager yang mempunyai wewenang untuk memberikan otorisasi secara terbatas.

Pada salah satu perusahaan otorisasi terbagi-bagi sesuai aktivitas masing-masing. Kepala toko mengotorisasi setiap transaksi dan aktivitas penjualan tunai di toko dan menyetujui apakah pesanan tersebut dapat dipenuhi. Sedangkan untuk transaksi penjualan kredit di unit, pemilik mengotorisasi setiap transaksi penjualan kredit dan menyetujui penjualan kredit dan berapa banyak kredit dapat diberikan. Untuk aktivitas pengiriman barang, bagian administrasi mengotorisasi pengeluaran barang yang dilakukan oleh bagian gudang. Pada perusahaan lain, otorisasi penjualan baik tunai maupun kredit hanya dilakukan oleh pemilik, yang jika tidak ada diwakilkan oleh bagian Keuangan. Sedangkan otorisasi keluar masuknya barang dilakukan oleh bagian gudang, dan otorisasi penjualan oleh bagian penjualan.

Dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan kecil dan menengah lebih sederhana dan dalam jumlah yang relatif sedikit. Mengenai kelengkapan dan keefektifannya untuk mendukung pengendalian intern yang memadai cukup beragam. Pada beberapa perusahaan, dokumen tersebut cukup lengkap untuk setiap aktivitas, misalnya nota penjualan, surat pengiriman barang, dan surat jalan, telah dibuat rangkap, dan informatif dengan data-data yang diperlukan seperti tanggal transaksi dan otorisasi, serta telah bernomor urut cetak. Sedangkan pada perusahaan lain dokumennya kurang lengkap untuk mendukung setiap aktivitas dan tidak dilengkapi dengan nomor urut cetak.

Ketidaklengkapan dokumen dan dokumen yang tidak bernomor urut cetak dapat menimbulkan risiko penyalahgunaan dokumen seperti memanipulasi nilai harga pada nota penjualan atas transaksi yang sudah terjadi atau membuat nota penjualan baru/fiktif yang tidak sesuai dengan transaksi yang terjadi, dan berpotensi untuk menimbulkan kesalahan pencatatan akibat *human error* dan ketidaklengkapan dokumen.

Pengendalian atas sistem informasi bervariasi antara perusahaan yang satu dengan yang lain tergantung kompleksitas dan banyaknya transaksi dalam perusahaan tersebut. Pada beberapa perusahaan transaksi yang banyak dan kompleks membuat perusahaan memerlukan bantuan sistem informasi komputer untuk dalam pengolahan informasi keuangan suatu entitas. Perusahaan yang mempunyai transaksi sedikit dan tidak kompleks umumnya hanya mengandalkan catatan sederhana dan manual. Dalam kondisi seperti itu, pengendalian atas catatan manual sangat penting termasuk di dalamnya kelengkapan, keakurasian, dan keamanan dokumen dan catatan, dan pengendalian atas SIK tidak diperlukan. Sedangkan untuk perusahaan yang menggunakan sistem informasi komputer pengendalian dibagi menjadi dua yaitu general control and application control.

General Controls merupakan pengendalian menyeluruh atas aktivitas sistem informasi komputer yang meliputi pengendalian organisasi dan manajemen, pengendalian terhadap pengemangan dan pemeliharaan sistem aplikasi, pengendalian terhadap operasi sistem, pengendalian terhadap perangkat lunak sistem, dan pengendalian terhadap entry data dan program. Perusahaan kecil dan menengah umumnya membeli sistem aplikasi yang telah jadi dan tidak mengembangkan dari awal sehingga pengendalian umumnya sudah *built-in* di dalam sistem. Beberapa perusahaan menggunakan aplikasi akuntansi seperti *myob* atau *fin* sedangkan perusahaan yang lain menggunakan aplikasi standar seperti *excel*.

Application Controls. Pengendalian atas aplikasi digunakan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa semua transaksi telah diotorisasi dan dicatat, serta diolah seluruhnya, dengan cermat dan tepat waktu. Pengendalian aplikasi mencakup pengendalian atas masukan, pengendalian atas pengolahan dan file data komputer, pengendalian atas keluaran. Perusahaan yang menggunakan sistem informasi komputer telah melaksanakan pengendalian input dengan mengharuskan setiap bagian memastikan keabsahan, validitas, dan keakuratan dokumen dan dokumen pendukung sebelum diinput ke dalam sistem. Untuk pengendalian output, perusahaan telah mempunyai prosedur agar output sistem dapat diverifikasi oleh bagian lain.

Beberapa kelemahan pengendalian dalam penggunaan sistem informasi komputer pada perusahaan-perusahaan tersebut antara lain (1) server yang tidak mampu untuk menampung transaksi, (2) tidak meng-*update* antivirus, (3) tidak mempunyai *back up* data, (4) tidak mempunyai karyawan kompeten yang dapat memelihara sistem informasi komputer.

Kelemahan tersebut dapat menjadi masalah yang serius yang dihadapi oleh perusahaan sehingga menghambat proses pelaporan yang dilakukan oleh perusahaan, perusahaan dapat kehilangan data penting misalnya data piutang customer jika aplikasi atau server rusak sedangkan perusahaan tidak mempunyai *back up* data.

Pengendalian fisik atas aset menitikberatkan pada keamanan aset, dokumen, catatan, program komputer, dan files. Pengendalian fisik atas aset yang penting pada perusahaan dapat berupa pengendalian atas kas dan bank, pengendalian atas aset tetap termasuk aset terkait informasi dan teknologi, dan pengendalian atas persediaan. Sedangkan pengendalian atas catatan dapat berupa catatan atau dokumen yang digunakan oleh perusahaan, baik berupa *hardcopy* maupun *softcopy*. Pengendalian fisik atas aset dan catatan terkait dengan bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan mengelola akses pada aset dan catatannya. Akses pada aset dan catatan dapat terbagi menjadi dua yaitu akses langsung (*direct access*) dan akses tidak langsung (*indirect access*).

Pengendalian fisik atas kas dan bank merupakan pengendalian fisik yang telah diperhatikan oleh perusahaan meskipun skala perusahaan kecil. Perusahaan telah menyadari bahwa kas dan bank merupakan aset dengan sifat yang sangat likuid dan mempunyai risiko yang tinggi terhadap penggelapan dan kecurangan. Akses langsung pada kas dan bank telah dibatasi pada orang atau jabatan tertentu saja. Pada suatu perusahaan, bagian keuangan menerima kas baik dari penjualan tunai maupun penagihan piutang, maka kas tersebut akan disimpan di brankas perusahaan untuk disetorkan ke bank keesokan harinya. Brankas dikunci dan kunci merupakan tanggung jawab orang tertentu yang diberi tugas atas keamanan brankas (bagian keuangan). Surat-surat berharga seperti cek, rekening giro, dan surat berharga lain juga disimpan dan dikelola dengan seksama.

Pengendalian fisik atas aset tetap yang dimiliki oleh perusahaan cukup bervariasi untuk setiap perusahaan. Pada beberapa perusahaan, keamanan aset tetap sangat diperhatikan. Hal ini ditunjukkan dengan memastikan aset dalam keadaan aman baik pada saat jam kerja maupun bukan jam kerja dan mengasuransikan bangunan dan persediaan. Namun demikian, perusahaan lain belum merasa perlu untuk mengasuransikan aset tetap berupa gedung kantor, gudang, persediaan yang ada di dalamnya, dan *automobile*.

Kurangnya kesadaran akan risiko keamanan aset tetap tersebut pada beberapa perusahaan menimbulkan potensi kehilangan aset tersebut jika terjadi bencana seperti kebakaran, banjir, atau bencana alam yang lain sehingga dapat mengakibatkan perusahaan tidak dapat menjalankan operasinya dengan sempurna.

Pengendalian fisik atas persediaan pada umumnya telah dilakukan dengan memadai oleh perusahaan yang diteliti. Pada beberapa perusahaan hal tersebut terlihat jelas dengan pencatatan yang memadai untuk setiap keluar masuk barang dicatat pada buku gudang dan adanya pembatasan akses langsung persediaan di gudang pada orang-orang atau bagian yang mendapat otorisasi saja, yaitu bagian gudang. Selain itu, beberapa perusahaan menambahkan alat keamanan atas persediaan dengan melengkapi gudang dengan kamera pengintai CCTV atau petugas keamanan. Sedangkan perusahaan lain yang mempunyai pengendalian fisik atas persediaan yang lemah tidak mempunyai pengendalian tersebut atas persediaannya.

Pengendalian fisik persediaan digudang sangat penting karena adanya kelemahan pengendalian ini dapat berpotensi menimbulkan kecurangan dan pencurian persediaan baik yang dilakukan oleh karyawan maupun pihak eksternal yang merugikan perusahaan.

Pengendalian akses terhadap sistem informasi komputer kurang diperhatikan dalam perusahaan kecil dan menengah. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya pembatasan akses secara langsung pada komputer dan aplikasi komputer yang digunakan. Komputer pada setiap bagian tidak dilengkapi dengan *password* sehingga memungkinkan komputer tersebut dapat diakses siapa saja. Pada perusahaan yang menggunakan aplikasi, *login* dan *password* biasanya diminta oleh aplikasi, namun kesadaran untuk menjaga keamanan password dengan merahasiakan dari karyawan lain masih belum ada. Hal ini dikarenakan karyawan sudah saling mengenal dekat dan kurang mengerti dengan pentingnya kerahasiaan password.

Kelemahan pengendalian akses terhadap sistem informasi ini dapat berpotensi menimbulkan kecurangan dan pencurian data perusahaan yang penting. Kecurangan dapat dilakukan dengan memanipulasi data misalnya dengan mengubah isi data pengeluaran barang yang dibuat oleh bagian gudang, dengan memperbesar jumlah pengeluaran barang dari data yang pengeluaran barang yang sebenarnya sehingga ada pihak yang dapat mengambil keuntungan pribadi. Pencurian data penting misalnya pencurian data pelanggan oleh pihak-pihak tertentu.

Perusahaan umumnya telah melaksanakan pengendalian fisik atas catatan dan dokumen penting perusahaan dengan memadai. Dokumen dan catatan disimpan dan diarsip secara lengkap sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan untuk memudahkan pencarian dan menjamin kelengkapannya. Hanya terdapat satu perusahaan saja yang pengarsipan dokumen dan catatannya tidak rapi dan lengkap. Hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya sedangkan transaksi perusahaan mempunyai intensitas yang meningkat pesat.

Kelemahan terhadap pengendalian fisik atas catatan dapat berpotensi menimbulkan kesalahan pencatatan dan pelaporan jika perusahaan hanya mengandalkan dokumen fisik dalam sistem informasi yang tidak terkomputerisasi. Kehilangan dokumen penting sangat mungkin terjadi dan asersi kelengkapan dalam pelaporan keuangan dapat dipertanyakan.

Pengecekan kinerja unit-unit terkait dalam perusahaan harus dilakukan oleh unit independen yang lain untuk memastikan bahwa pengendalian berjalan dengan baik. (Arrens: 2009). Pada perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, beberapa pengecekan independen oleh unit lain yang independen telah dilakukan. Hal ini dapat terlihat misalnya dari dokumen sales order yang dibuat oleh bagian penjualan secara tidak langsung diverifikasi oleh bagian gudang pada saat akan mengeluarkan barang dan oleh bagian keuangan pada saat akan menerbitkan invoice. Bagian akuntansi akan meverifikasi dokumen yang dibuat oleh Bagian keuangan, apakah cocok dengan bukti dokumen

pendukung yang ada misalnya catatan pengeluaran kas atas pembelian alat-alat kantor harus cocok dengan bukti kuitansi pembelian yaitu jumlah barang yang dibeli, nama barang yang dibeli, harga dan total pembelian.

Informasi dan Komunikasi

Komponen informasi dan komunikasi merupakan bagaimana sistem akuntansi dalam perusahaan dapat secara efektif mengidentifikasi, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi-transaksi dalam suatu entitas dan memelihara akuntabilitas dari aset yang dimiliki. (Elder, Beasley, Arrens: 2008). Pada perusahaan kecil dan menengah yang diteliti, sistem akuntansi untuk menghasilkan pelaporan keuangan yang andal belum memadai. Hal tersebut dikarenakan beberapa faktor. *Pertama*, perusahaan yang diteliti bukan merupakan perusahaan dengan akuntabilitas publik dan manajemen belum menyadari pentingnya keandalan laporan keuangan dalam pengambilan keputusan. Pelaporan keuangan biasanya hanya semata-mata memenuhi peraturan, misalnya peraturan perpajakan. *Kedua*, perusahaan tidak mempunyai cukup sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi cukup di bidang akuntansi dan pengendalian untuk menghasilkan pelaporan keuangan yang andal. *Ketiga*, sumber daya yang terbatas menyebabkan tidak dipenuhinya syarat pemisahan tugas dan wewenang yang memadai sehingga memungkinkan asersi-asersi yang ada di dalam laporan keuangan tidak dapat dipenuhi.

Pemantauan

Komponen pemantauan terkait bagaimana perusahaan memantau seluruh komponen pengendaliannya untuk memberikan *feedback* bagi perbaikan yang terus menerus dalam rangka efektivitas pengendalian intern. Komponen pemantauan meliputi pemantauan yang berkesinambungan baik yang dilakukan oleh unit yang berfungsi sebagai auditor internal maupun oleh manajer unit-unit lain yang terkait dan evaluasi terpisah yang dilakukan secara periodik.

Hampir seluruh perusahaan kecil dan menengah yang diteliti tidak mempunyai fungsi auditor secara formal. Sebagian perusahaan sebenarnya mempunyai fungsi ini namun dirangkap oleh bagian lain misalnya seorang karyawan senior dari fungsi akuntansi. Namun, internal auditor yang merangkap bagian akuntansi di perusahaan ini hanya bertugas memeriksa laporan yang terkait dengan keuangan saja (*financial audit*), tidak melaksanakan fungsi auditor untuk operasi atau aktivitas perusahaan yang lain (*operational audit*). Seperti misalnya, hanya memeriksa laporan penjualan, laporan penerimaan kas, laporan kas besar, laporan kas kecil, dan laporan persediaan, dan tidak memeriksa sistem dan kualitas kinerja keseluruhan. Internal auditor ini melakukan pemeriksaan sebanyak sekali dalam setahun. Bahkan beberapa perusahaan sama sekali tidak mempunyai fungsi auditor internal.

Pemantauan berkesinambungan pada perusahaan kecil dan menengah lebih efektif terlihat pada pemantauan yang dilakukan oleh manajer unit bersangkutan dan CEO yang merangkap biasanya merangkap pemilik perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena struktur organisasi yang sederhana dan rentang kendali yang sempit yang memudahkan pemantauan yang lebih dekat dan terinci oleh manajemen. Jika pemantauan yang dilakukan oleh atasan langsung dan manajemen tingkat atas dapat berlangsung efektif, kelemahan pada tidak adanya fungsi auditor internal mungkin dapat ditutupi.

Tidak formalnya kedudukan auditor internal dalam perusahaan menimbulkan kelemahan dalam evaluasi secara periodik. Auditor internal dapat membantu manajemen dalam melakukan evaluasi periodik secara konsisten.

PENUTUP

Perusahaan berskala kecil dan menengah menghadapi tantangan dalam penerapan sistem pengendalian intern yang efektif. Hal tersebut dikarenakan perusahaan mempunyai sumber daya yang terbatas, karyawan yang terbatas, dan constrain biaya dan manfaat.

Evaluasi efektivitas pengendalian intern perusahaan berskala kecil dan menengah harus memperhatikan karakteristik perusahaan kecil dan menengah yaitu (a) Line bisnis yang relatif sedikit, dengan jenis produk terbatas dalam line tersebut, (b) Konsentrasi pemasaran pada distribusi atau geografi, (c) Kepemimpinannya adalah dengan manajemen yang mempunyai kepemilikan signifikan; (d) Tingkatan manajemen relative lebih sedikit dengan spans of control yang lebih lebar; (e) System proses transaksi kurang kompleks; (f) Personel lebih sedikit dengan tanggung jawab yang lebih besar; dan (g) Mempunyai kemampuan terbatas untuk menyediakan sumber daya pada lini dan supporting unit seperti bagian hukum, sumber daya manusia, akuntansi, dan internal auditing. Karakteristik-karakteristik ini dapat menjadi kelemahan pengendalian intern, namun juga dapat menjadi kekuatan pengendalian intern.

Pada komponen lingkungan pengendalian, kelemahan yang menonjol terutama adalah kebijakan, peraturan, dan prosedur yang kurang formal, belum didokumentasikan, dan tidak dikomunikasikan secara memadai kepada seluruh karyawan. Kelemahan pengendalian yang menonjol pada penaksiran risiko adalah terhadap risiko kecurangan dan fraud. Pada komponen aktivitas pengendalian, kelemahan yang menonjol adalah pemisahan tugas dan wewenang yang kurang memadai sedangkan pada komponen informasi dan komunikasi adalah kurang memadainya sistem akuntansi untuk menghasilkan pelaporan keuangan yang andal. Pada komponen pemantauan, kelemahan pengendalian yang menonjol adalah pemantauan secara periodik atas efektivitas pengendalian intern perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- American Accounting Association, Committee on Basic Auditing Concepts. (1973). *A statement of basic auditing concepts*. AAA, Sarasota, FL
- Committee of Sponsoring Organisations (COSO). (1992). *Internal Control-Integrated Framework*. New York, NY: COSO.
- Committee of Sponsoring Organisations (COSO). (2006). *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*. New York, NY: COSO
- Doyle, J., Ge, W., & McVay, S. 2005. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting and the implications for earning quality. *Journal of Accounting and Economics* 44 (2007) 193 - 223.
- Elder, R., Beasley, M., & Arrens, A. (2008). *Auditing and assurance services: An integrated approach*. Pearson Education.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2001). *Standar profesional akuntan publik*. Jakarta
- Securities Exchange Commission Advisory Committee on Smaller Public Companies. (2006). *Final Report of the Advisory Committee on Smaller Public Companies to the U.S. Securities and Exchange Commission*. www.sec.gov
- The International Standards of Supreme Audit Institution. (2004). *Performance Audit Guidelines – Key Principles*. Copenhagen K. Denmark

RIWAYAT PENULIS

Heny Kurniawati, lahir di Temanggung dan menamatkan pendidikan DIV di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara sedangkan pendidikan S2 ditempuh di University of Illinois at Urbana Champaign. Saat ini penulis adalah Faculty Member - Subject Content Coordinator di Universitas Bina Nusantara